LES RESISTANCES AU CHANGEMENT : L'APPROCHE PSYCHOSYNTHETIQUE

(extraits d'un mémoire universitaire en méthodologie en psychothérapie et sociothérapie, relatant une application de la psychosynthèse,
publiés dans *La revue de psychosynthèse*, n° 14 de décembre 2003, de l'Institut Français de Psychosynthèse, 61 rue de la Verrerie, Paris)

En tant qu'animatrice et coach il m'est arrivé de rencontrer des personnes particulièrement résistantes à la formation que je dispensais, alors que celle-ci se voulait ludique, instructive, pragmatique et surtout librement choisie par les participants.

Bien que la formation que je dispensais eut un succès immédiat, de multiples articles de presse en faisaient état, cela ne veut pas dire que je n'ai pas eu bon nombre de participants qui résistaient à la formation.

Qui étaient ces *saboteurs* qui infiltraient mes sessions, ralentissaient le travail, diminuaient l'enthousiasme général du groupe ? Faisaient-ils consciemment ce travail d'obstacle au bon avancement ? Parfois le caractère de la résistance paraissait si absolu que l'on pouvait légitimement à se le demander.

Le coaching que j'ai effectué et dont fait l'objet la présente étude était un accompagnement de cadres chômeurs dans un changement d'attitude pour qu'ils puissent trouver un nouveau travail.

Les formations dispensées s'adressaient aux demandeurs d'emploi, soit en groupe d'environ douze participants par l'intermédiaire d'organisations de droit public, soit en sessions individuelles pour les personnes venant de la filière de bouche à oreille. Ils participaient à ces sessions souvent après une période d'inactivité professionnelle relativement longue, c'est-à-dire allant de six mois à trois ans.

Les résultats chiffrés de ces préparations à l'emploi démontraient une réussite à 86% dans les trois mois de la formation. Ceux et celles qui opposaient des résistances à la formation, se comptaient-ils parmi les 14% restant, ceux qui mettaient plus de trois mois pour retrouver un travail ?

Une révélation a renversé une de mes présomptions initiales : les sujets ayant montré le plus de résistances se situaient, lorsque celles-ci avaient pu être surmontées, parmi ceux qui ont retrouvé le plus rapidement un travail suite à ces préparations à l'emploi.

En parallèle aux formations dispensées comme décrites plus haut, je recevais moi-même une formation de formatrice en psychosynthèse à l'Institut

Français de Psychosynthèse après y avoir effectué deux années de travail en développement personnel. Les exercices et techniques que j'y apprenais étaient souvent applicables au travail avec les demandeurs d'emploi sans grande modification. L'attitude totalement dénuée de jugement et d'interprétation des animateurs et animatrices que j'avais pu connaître en psychosynthèse devenait un modèle pour moi. J'avais moi-même été encouragée et soutenue par l'attitude totalement acceptante de mon animatrice, le fait qu'il n'y avait ni bonne ni mauvaise réponse, qu'il n'y avait ni jugement, ni interprétation des propos des participants. Je m'alignais sur cette attitude de neutralité permanente avec mes propres participants. Ce n'est que par la suite que j'ai compris que c'est autant l'attitude de l'animateur que les exercices proposés qui permet de contourner les résistances avec la plus grande efficacité.

J'ai eu aussi à connaître plusieurs formes de résistances, certaines négatives ou agressives, d'autres plutôt amusantes et que je n'ai reconnu comme résistance qu'en constatant que je n'avançais pas dans le programme que je m'étais fixée.

Pourquoi résiste-t-on au changement ?

L'avantage du *statu quo*

Il existe des situations qui peuvent nous apparaître comme pathologiques mais dont les participants tirent certains bénéfices, par exemple pour maintenir ce qui leur semble être une sécurité affective ou financière, l'imaginaire et les émotions nourrissant les résistances au changement. Parfois une analyse réaliste et objective permet la découverte éventuelle d'une motivation nouvelle en faveur du changement qui suffirait à atténuer les résistances.

La peur de l'inconnu

Tout changement est source de stress. Et si faire différemment est vécu comme une reconnaissance qu'on a eu tort par le passé. Accepter qu'on a perdu des années, parfois la majeure partie de sa vie, en passant à coté d'autres choix qu'on aurait fait si on avait su plus tôt être dans la réalité objective ? Certes on peut faire un travail de deuil sur ce qui a été et ne sera plus, mais que faire de la peur d'avancer vers l'inconnu surtout lorsqu'on n'a pas eu le mode d'emploi ?

Le manque de motivation

Une résistance peut en cacher une autre. On ne peut accepter la prise de conscience du besoin de changement que si on en accepte les conséquences. Le changement d'une situation professionnelle ou personnelle qui nous est nuisible entraînera ruptures et pertes, peut-être divorce, déménagement, chômage, perte d'estime des autres y compris des proches, troubles financières et physiques et angoisses variées ; trouver un emploi entraînera une perte de liberté ; etc.

Comment reconnaître une résistance ?

Outre les signes ou signaux dans la voix ou dans les attitudes, voire les silences, qui peuvent révéler des résistances, certaines réponses écrites, dessinées ou mimées peuvent aussi révéler des défenses.

Dans les cas relatés ci-après, les résistances ont été constatées soit du fait de l'attitude défensive du sujet, exprimée ouvertement par un langage négatif, dénigrant voire conflictuel, ou par des messages infra verbaux, soit en constatant un retard substantiel dans le programme que j'avais fixé pour l'avancement du groupe en question. Dans ce deuxième cas, l'humour avait été utilisé par le sujet pour freiner l'avancement. J'avais présumé depuis le début des sessions que le sujet ne cherchait qu'à attirer l'attention sur lui-même et/ou amuser ses collègues. Ce n'est qu'à partir du moment où j'ai sévi pour suivre de plus près le programme que le sujet a montré d'autres formes de résistance, notamment des retards et des absences.

Parfois un sujet rencontre un blocage après avoir pu avancer normalement. Il peut avoir l'impression d'un vide, de ne plus rien trouver à exprimer lors d'un exercice (dessin, écriture, jeu de rôle, etc.) ou lors d'un partage. La psychosynthèse part du principe qu'il n'y a jamais de vide puisqu'il y a toujours une des forces psychologiques en œuvre. Ainsi, ce *vide* ressenti par le sujet est considéré comme une résistance envers quelque chose de réprimé.

Parfois, après une session particulièrement révélatrice, le sujet oublie son prochain rendez-vous ou trouve quelque chose de plus prioritaire à faire ou ne souhaite plus assister aux séances. Là encore on se trouve face à une indication de résistance. Une femme de 52 ans après une session en fin de semaine où elle avait révélé une certaine fragilité lors d'un jeu de rôle était arrivée le lundi matin annonçant qu'elle pensait que c'était mieux qu'elle arrête mais que c'était par courtoisie pour moi et le groupe qu'elle était venue l'annoncer de vive voix. J'ai demandé : « *C'est mieux pour qui ?* » Elle répondit : « *pour le groupe* », estimant qu'elle n'apportait rien au groupe et ne faisait que le ralentir avec ses résistances. J'ai suggéré, puisqu'elle était là, qu'elle reste jusqu'à ce qu'elle se sente mal à l'aise ou jusqu'à ce qu'elle ait l'impression que le groupe ne lui apportait plus rien. J'ai rajouté un remerciement au nom du groupe car son moment de fragilité du vendredi avait libéré les autres qui avaient pu ainsi constater qu'ils avaient, eux aussi, le droit de ne pas être parfaits tant qu'ils continuaient à progresser sur leur chemin. Elle n'a pas quitté le groupe et lorsqu'elle est revenue me voir quelques semaines plus tard pour m'annoncer qu'elle avait trouvé un emploi de rêve, elle rayonnait littéralement de bonheur.

De quels autres genres de résistances s'agissait-il dans mon travail avec les groupes de demandeurs d'emploi ? J'ai pu constater les résistances variées suivantes, consciente aujourd'hui que d'autres résistances ont pu être en œuvre sans que je ne les identifie.

- la passivité qui se manifestait par un manque de participation de ceux qui ne trouvaient rien à dire lors des partages après les exercices ou de ceux qui n'arrivaient pas à exécuter un exercice, prétextant : « *Je n'y arrive pas* », « *Je ne peux pas* » ou « *Je n'y vois pas l'intérêt* ».

- le rejet ou le refus de principe, forme de négativisme qui se manifestait par la contestation quasi systématique des propos avancés : « *Ca ne peut pas être si simple...* » ou « *Je connais des cas contraires à ce que vous dîtes...* »
- la résignation et la victimisation, forme de négativisme, de ceux qui fondent leur inaction sur leur différence par rapport aux autres qu'ils trouvaient toujours soit plus jeunes, plus âgés, soit plus diplômés, moins chers, etc.
- la volonté de discréditer l'animateur ou la formation, autre forme de négativisme, par le participant qui, au leu de recevoir la formation, cherche une faille à la crédibilité de l'animateur, voire à l'ensemble du métier, dans un sorte de mélange des résistances de refus de principe et de résignation.
- l'humour qui se manifestait par des jeux d'esprit ou des anecdotes inspirés ou non par le travail en cours et qui entraînait un retard substantiel par rapport au programme fixé
- l'intellectualisation exacerbée des exercices au point de se demander quel en était le sens du résultat immédiat ou l'utilité à court terme

Deux cas de contestation et de dénigrement surmontés par l'acception inconditionnelle des résistances

Un cas de contestation et de dénigrement

Le premier cas de résistance que j'ai rencontré dans mon travail avec les groupes de demandeurs d'emploi s'est passé après avoir animé plusieurs groupes sans avoir rencontré de résistances apparentes particulières. Fabrice, au début de la quarantaine, avait une expérience de Directeur de ressources humaines depuis vingt ans dans la même entreprise. De taille moyenne avec une morphologie agréable, il était plutôt autodidacte, et ne se liait pas particulièrement avec les autres de son groupe, préférant manger seul à midi et prétextant avoir du travail à faire pour ne pas rejoindre les autres aux pauses café. Toujours sur la défensive, montrant très peu d'ouverture, il contestait très régulièrement ce que je disais, évoquant son expérience en tant que DRH pour tenter de s'établir en autorité sur le sujet des attitudes qu'on pouvait avoir dans la recherche d'emploi. Il contestait surtout la simplicité des exercices et des propos, postulant que si tout était si simple tout le monde le saurait.

Comme ses propos ne gênaient pas plus que ça la progression de la formation, n'étant ni réitérés ni exprimés en élevant la voix, j'ai choisi, lors de la première journée, d'expliquer la pertinence des informations ou des expériences proposées lorsqu'il en doutait (sans savoir qu'en me justifiant je renforçais ses résistances). Lors de la deuxième journée, puisque son attitude contestataire perdurait, j'ai choisi de lui poser des questions afin de lui permettre de mieux comprendre par des prises de conscience, questionnements qu'il choisissait de ne pas accueillir. Encore une fois, je ne faisais que renforcer ses résistances.

Le troisième jour, Fabrice ne semblait pas apprécier davantage la formation. A partir du moment où il n'y avait pas un mieux, qu'il n'y avait toujours pas d'ouverture chez lui, et pour ne pas y perdre plus de temps, j'ai cessé les explications et les questions, feignant de ne pas entendre les petits commentaires dénigrants donnés en aparté au groupe. Ce faisant, je lâchais mes

propres résistances à ses résistances. Ce furent les autres participants qui ont fini par attaquer Fabrice lors de l'un de ses commentaires, lui disant qu'il était bête, bouché, de mauvaise foi, qu'il devait partir s'il n'était pas content.

Face à l'attaque de la *meute* contre un de mes participants, j'ai pris la défense de celui-ci en expliquant au groupe qu'il avait le droit de ne pas être d'accord, qu'il n'avait pas à accepter quoi que ce soit tant qu'il n'était pas prêt à l'accepter avec son libre arbitre, qu'il n'avait pas à céder à une pression quelconque d'où qu'elle venait, etc. Le groupe a essayé de justifier son *attaque* en disant que ce n'étaient que de petites vérités bien connues de tous que Fabrice contestait. J'ai répondu « *Les petites vérités sont comme des livres et les gens, elles viennent quand on est prêt à les recevoir. Peu importe si c'est aujourd'hui ou dans trois ans. Si vous re-connaissez (connaître de nouveau) c'est parce que vos connaissances qui viennent d'être réveillées n'étaient pas enfouies si profondément. Vous n'allez pas reprocher à quelqu'un de ne pas aller à votre rythme ?* »

Dès le quatrième jour de la session, je n'ai plus jamais entendu la moindre critique ou commentaire négatif de la part de Fabrice. Au contraire, lorsque j'ai organisé une fête pour réunir les participants de plusieurs groupes de formation, il a était le premier à répondre *présent*. Fabrice a trouvé un emploi dès la fin du séminaire dans son domaine avec des responsabilités et défis accrus, bien que cela lui a demandé de partir en province (ce qu'il n'aurait peut être pas envisagé s'il n'était pas devenu plus ouvert et réceptif).

L'approche psychosynthétique de l'acceptation inconditionnelle

Je crois que c'est mon acceptation totale de ce que Fabrice était, malgré les critiques que j'aurais pu prendre personnellement si j'avais été plus susceptible, qui m'a donné une ébauche de crédibilité à ses yeux. Je pense aussi qu'en prenant sa défense, au lieu de me montrer d'accord avec le consensus du groupe, il a pu comprendre que je mettais son intérêt au premier plan, ce qui a pu le rassurer et lui permettre de recevoir les informations et prises de conscience, contre lesquelles il se défendait jusque là.

A la fin du séminaire auquel assistait Fabrice, le directeur du programme m'a informé qu'il n'a pas compris comment Fabrice a pu être aussi critique et négatif concernant la formation pendant les deux premiers jours (au point où le directeur lui avait suggéré de quitter le groupe si cela ne lui convenait pas) pour devenir le plus ardent défenseur en recommandant cette même formation aux nouveaux venus. Comme quoi, il n'y a pas plus fervent qu'un converti !

Dans un autre groupe, j'ai eu à connaître une situation quasi similaire après deux jours de formation sans heurt. Lorsque j'ai proposé un *feedback* en fin de journée afin de veiller à ce que personne ne parte perturbée par les expériences et découvertes de la journée, Nadine a pris la parole sur un ton normal. Bien qu'annonçant que la journée fut agréable pour elle, elle n'avait pas trop compris l'utilité professionnelle de l'exercice d'identification et de désidentification avec l'enfant intérieur toujours en nous, adulte, puis, sa voix devant de plus en plus aiguë elle n'admettait pas « *qu'on puisse citer un auteur sans respecter en tous points ce qu'avait énoncé celui-ci* ». Elle précisait que lorsque j'avais résumé le

concept de la pyramide de Maslow pour tenir compte des besoins de tous et chacun, je m'étais permise une adaptation qui n'était pas dans la pyramide définie par Maslow. Ce qu'elle me reprochait était juste. En effet, je n'avais pas utilisé les termes originaux de Maslow. Dans ce cas aussi, j'ai choisi de ne pas me justifier, l'écoutant jusqu'au bout et reconnaissant son droit de ne pas être d'accord. Cela a duré près d'une heure, elle criait des mots de reproche (« *tu n'avais pas le droit* », « *tu aurais dû...* ») en se remémorait beaucoup de petits détails sur les deux journées passées. Mon attitude d'écoute et d'acceptation de ses critiques lui ont permis de se calmer. Nous nous sommes quittées sur la base d'un respect réciproque et lorsqu'elle est revenue pour la troisième journée, elle montrait une attitude pleine d'élan et d'enthousiasme qui a perduré tout au long de la formation de six jours.

Un cas de résignation et d'inaction surmonté par un cumul de techniques

Un cas de *Je n'y arrive pas*

Jérémie m'a été envoyé en coaching individuel, recommandé par un ancien stagiaire d'une de mes formations en recherche d'emploi. J'ai vu arriver un grand jeune homme au début de la trentaine avec des cheveux très courts, propre sans maniaquerie, avec un sourire doux. Il n'avait pas travaillé depuis deux ans et allait arriver très prochainement en fin de droits payés par l'ASSEDIC. Il annonçait avec un sourire ironique qu'il allait sous peu être clochardisé, n'ayant plus de ressources.

Après un premier exercice pour identifier ce qu'il considérait être ses contraintes et obligations dans la vie, puis un autre pour identifier ses rêves et aspirations, je lui ai proposé d'enchaîner sur une énumération de ce qu'il pouvait faire concrètement, en réalité, pour améliorer sa vie, puis de prendre une déclaration d'intention sur ce qu'il allait choisir de faire. Il a montré une grande ambition pour réussir, surtout financièrement, voire même pour avoir un style de vie flamboyant.

Après quatre heures à alterner relaxation et d'autres exercices visant à développer son estime de soi par une prise de conscience de ses qualités, il est parti avec la consigne de ramener une histoire de difficulté particulière qu'il aurait surmontée dans la vie personnelle ou professionnelle. Il m'a quitté en annonçant qu'il n'arriverait sûrement pas à se trouver une réussite, en ajoutant qu'il n'avait jamais terminé le bilan de compétences qu'il avait entamé dès lors qu'on lui avait demandé d'énumérer ses réussites. Il ne s'en reconnaissait aucune.

La semaine suivante il est revenu et, comme annoncé, il arrivait bredouille bien qu'il disait avoir vraiment fait des efforts pour chercher des réussites dans sa vie. Ma consigne avait demandé « *une difficulté particulière surmontée* », ainsi son choix de formulation montrait qu'il comprenait bien le but de l'exercice. Depuis le début de la première séance il avait démontré une intelligence très vive, comprenant tout au quart de tour. D'après son CV il avait fait des études dans une grande école prestigieuse.

Comme il était assis lorsqu'il m'annonçait qu'il n'avait pas de réussites ou du moins il ne s'en connaissait pas, je l'ai rassuré sur le fait que cela n'avait

aucune importance et qu'on avait suffisamment d'autres domaines à travailler. Je ne me souviens plus si c'était en début de séance ou après avoir effectué d'autres exercices que je lui ai proposé une relaxation comme lors de la fois précédente mais cette fois-ci en proposant de la compléter avec une visualisation. Je lui ai dit qu'à n'importe quel moment, s'il se sentait mal (puisqu'il n'avait pas encore une grande habitude de la relaxation), il pouvait ouvrir les yeux, voire se lever.

J'ai proposé une relaxation relativement complète (orteils, chevilles, mollets, genoux, cuisses, hanches, bassin, dos, épaules, nuque, cuir chevelu, lissage du front, des joues, des ailes du nez, les contours des yeux et de la bouche avec un pinceau invisible tout en douceur) puis l'écoute de sa respiration, observant le rythme de sa propre respiration, suivant le flux et le reflux comme une petite barque se laisse bercer dans un port calme.

Pour la visualisation j'ai proposé qu'il se transporte mentalement dans un endroit qu'il aimait particulièrement, un endroit réel qu'il connaissait ou un endroit imaginaire, un endroit où il se sentait particulièrement bien, si bien qu'il avait envie de s'allonger par terre. Allongé mentalement, il était invité d'écouter les sons autour de lui, de sentir la chaleur du soleil sur sa peau, d'observer comme le poids de son corps était porté et soutenu par le sol sous lui. Je lui ai demandé, dans une détente parfaite, de commencer à balayer mentalement les images de sa vie, de laisser remonter du passé les différents moments forts, les bons, les moins bons, les mauvais, les moments de détresse, de balayer de gauche à droite et de droite à gauche dans ses souvenirs comme il avait lissé son visage, de tempe à temps, avec le pinceau invisible. En lui laissant suffisamment de temps pour balayer tous ces souvenirs je lui ai proposé de laissé remonter un souvenir d'une difficulté particulière, quelque chose qui, pour lui, avait été particulièrement difficile, d'observer ce moment et comment il était à l'époque, que faisait-il, et les autres ? De regarder cette scène en la laissant se dérouler comme un film où il n'était qu'un spectateur.

En lui laissant suffisamment de temps pour bien visualiser ce moment, j'ai pris conscience qu'il serait capable de tout censurer avant de revenir à sa conscience ordinaire et partager son vécu avec moi. C'est ainsi que j'ai eu l'idée de continuer, de façon à renforcer les liens possibles entre sa conscience et le subconscient qui était en train de nous livrer cette réussite (ainsi que je présumais par son calme pendant qu'il visionnait la scène imaginaire). Je lui ai donc donné la consigne de laisser remonter un symbole ou une image qui pouvait représenter cette difficulté qu'il a connu. Puis je lui ai proposé qu'une fois qu'il voyait clairement ce symbole il pouvait reprendre conscience de la pièce où on se trouvait, et s'il le souhaitait s'étirer, bailler, etc., ce qu'il a fait.

Puis je lui ai placé une feuille de dessin taille A4 devant lui en lui proposant de dessiner son symbole. Il a dit n'avoir aucun talent de dessinateur. Je lui ai expliqué que cela n'avait aucune importance, que c'était seulement pour garder une trace de ce qu'il a vécu. Il était déjà en train de faire son dessin avant que je ne termine ma phrase. Très rapidement et avec un coup de crayon sûr il a dessiné en figuré et en trois dimensions un cercueil.

Ensuite, j'ai proposé qu'il partage avec moi ce vécu, s'il le souhaitait. Il m'a dit que c'était une expérience très forte, une relaxation particulièrement facile à faire, il avait simplement suivi ma voix. Il n'a pas décrit l'endroit agréable (et je

ne lui ai posé aucune question), mais a tout de suite commencé à raconter ce que représentait le cercueil. En passant, il ajoutait qu'il s'étonnait que j'avais réussi à lui trouver une réussite (sans se rendre compte que c'est lui-même qui avait retrouvé sa réussite).

Voici ce qu'il ma raconté et que je reproduis avec sa permission. Deux ans auparavant son père était décédé suite à une maladie particulièrement douloureuse qui a duré plusieurs mois. Jérémie a veillé sur son père comme il a pu et lorsque son père fût décédé il a proposé à l'un de ses deux frères qu'ils construisent, eux-mêmes, ensemble, le cercueil pour que le père sache à quel point ses fils l'aimaient. Puis il a pris en charge toute l'organisation des funérailles et aussi de la réception après, voulant que la famille et les amis puissant avoir le moins de chagrin possible. Il a reconnu, suite à ma demande, qu'il avait atteint son but, que sa mère avait été particulièrement contente de lui et de tout ce qu'il avait organisé, et que lui même était fier d'avoir pu faire le cercueil de son père et réussir l'organisation.

L'approche psychosynthétique d'un cumul de techniques librement acceptées

La sincérité de Jérémie était si manifeste que lorsqu'il m'a annoncé qu'il ne pensait pas réussir à retrouver dans ses souvenirs l'histoire d'une réussite ou d'une difficulté particulière surmontée, je l'ai cru. Le seul fait qu'il a utilisé l'expression « *réussite* » là où j'avais fait attention de toujours appeler cela « *une difficulté particulière surmontée* » m'indiquait qu'il avait une intelligence particulièrement vive. Bien que j'ai eu en passant l'idée que ses propos pouvait refléter une fausse modestie ou cacher une grande paresse, j'ai écarté cette dernière idée en me rappelant qu'il avait fait beaucoup d'efforts pour arriver jusqu'à chez moi pour la séance, n'ayant pas de voiture et le trajet exigeant plusieurs changements de transport. L'idée d'une fausse modestie fut écartée aussi lorsqu'il m'a informé avoir abandonné un bilan de compétences à défaut d'avoir pu se trouver une seule réussite.

Intuition de ma part ou simple constatation de la complexité et de la force de sa résistance, j'ai pris la précaution de stimuler par des techniques diverses, différentes fonctions psychiques[1] autres que la pensée. J'espérais *embrouiller* en quelque sorte sa résistance mentale. Je comptais sur une perte de repères résistants, qu'il allait *oublier* ou *perdre* son blocage dans les dédales de ce chemin complexe, en accédant à une voie libre de sa conscience quelque part dans l'enchaînement : relaxation – respiration – visualisation - représentations mentales – symbole – dessin – notes – partage. Cela a marché.

En résumé, mon expérience psychosynthétique auprès des demandeurs d'emploi me permet de constater, tant pour moi que pour eux, que : Lorsqu'on est vraiment libre, on n'a pas besoin de résistance. *Résister* à quoi ?

JOANNE WILSON

[1] Roberto Assagioli, fondateur de la psychosynthèse et ancien collègue de Freud, a identifié en plus du soi personnel et la volonté, six autres fonctions psychologiques : 1° les sensations physiques, 2° les émotions-sentiments, 3° les impulsions-désirs, 4° l'imagination, 5° la pensée, et 6° l'intuition. ASSAGIOLI, Roberto, *L'acte de Volonté*, Montréal, 1993, p. 19.